Шабалина Марина Вячеславовна – аспирант ГОУ ВПО «Дальневосточная академия государственной службы» (г. Хабаровск).
E-mail: marina-859@mail.ru

Сравнительная оценка моделей сбалансированной системы показателей лесного комплекса региона

В настоящей статье дается сравнительная оценка моделей или подходов к формированию сбалансированной системы показателей лесного комплекса региона.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей (далее – ССП), лесной комплекс региона, устойчивое развитие, декомпозиция (каскадирование) ССП.

Сбалансированная система показателей рассматривается как стратегический инструмент обеспечения устойчивого развития лесного комплекса, направленный на достижение оптимальной сбалансированности социальных, экологических, экономических факторов и должного компромисса между существующими приоритетами.

Среди моделей или подходов к созданию сбалансированной системы показателей выделяются следующие авторские точки зрения: Р. Каплана и Д. Нортона [1, 2, 3]; Х. Фридага и В. Шмидта [4]; Н. Горана, Ж. Роя и М. Веттера [5]; Х. Рамперсада [6].

Несмотря на многообразие форм проявления ССП, все они основываются на шести разработанных функциональных стандартах – элементах, соответствие которым обязательно.

Среди них: *перспективы* – компоненты, обеспечивающие декомпозицию стратегии с целью ее реализации; *стратегические цели* – направления осуществления стратегии; *показатели* – определенные действия, необходимые для достижения целей; *целевые значения* – количественные выражения уровня, которому должен соответствовать показатель; *стратегическая карта* – график, отражающий причинно-следственные связи между отдельными стратегическими целями; *стратегические инициативы* – проекты или программы, способствующие реализации выбранных ориентиров [1, 2, 5, 7].

Принципиальные различия подходов имеют под собой четыре основных критерия: формат участия субъектов лесных отношений в разработке и внедрении стратегии; формат представления самой стратегии; процесс каскадирования (декомпозиции) ССП; очередность этапов построения системы показателей.

Согласно ***подходу Фридага-Шмидта,*** в центре внимания находится интеллектуальный капитал, который в настоящее время приобретает все большую значимость и становится движущей силой развития [4]. На этом

фоне личные цели участников лесных отношений становятся отправной точкой ССП отрасли. Совместными усилиями люди определяют общие ориентиры, описывают стратегические темы, области развития потенциалов, содержание тематических программ, обеспечивающих реализацию выбранных направлений.

Базовые ценности и личные цели посредством достигнутых договоренностей приводят к установлению взаимопонимания между всеми заинтересованными сторонами. Формулируется единое мнение относительно конечных состояний управляемого объекта – регионального лесного комплекса (далее – РЛК). Индивидуальная мотивация постепенно отодвигается на второй план, ее сменяет осознание важности и необходимости совместного, коллективного движения поставленных целей.

В рамках подхода Фридага-Шмидта формат ССП лесного сектора представлен на рис. 1.



Ключевые аспекты деятельности / Области развития (потенциалы)	А	Социальная			Экономическая			Экологическая		
	$Ц_{гл}$									
	П									
	Ц		…			…			…	
	П									
	Пот									
	Ц									
	П									
	Пот									
	Ц									
	П									
И т.д.	…									

«Матрица действий», или поле развития

Рис. 1. Эскиз сбалансированной системы показателей регионального лесного комплекса в рамках подхода Фридага-Шмидта (А – ключевые аспекты деятельности, Ц – цель, Цгл – главная цель, П – показатель, Пот – потенциал)

Источник: составлено автором на основании данных из [4, 8].

Процесс построения ССП регионального лесного комплекса в рамках подхода Фридага-Шмидта укрупненно включает семь этапов, каждый из которых должен активно учитывать мнения всех заинтересованных сторон.

Первый этап – определение миссии, видения, ориентира и его фактических и плановых значений.

Второй этап – описание стратегии и миссии лесной отрасли в рамках социального, экологического, экономического аспектов деятельности; выбор для них целей как средств достижения миссии и соответствующих показателей. Подобная трактовка перспектив обусловлена спецификой авторства Фридага-Шмидта, которая определяет желание людей

структурировать ССП в соответствии со своими индивидуальными целевыми установками. Здесь не требуют иерархических структур, которым должны быть подчинены цели участников.

Третий этап – сосредоточение усилий на достижении нескольких главных ориентиров в приоритетных направлениях, выбор для них показателей. Определение причинно-следственной цепочки.

Четвертый этап – изучение потенциалов (факторов успеха), определение для них ясной цели (стратегическая цель второго уровня) и измеряющего показателя опережающего действия.

Пятый этап – сбор предложений по достижению миссии в рамках границ деятельности и заполнение области развития «матрицы действий».

Шестой этап – формирование стратегических проектов посредством группировки по содержанию ранее выдвинутых и проанализированных действий. С целью придания проектам большей управляемости они должны быть оценены с позиции SWOT-анализа и организованы на базе ССП.

Седьмой этап – выявление приоритетных проектов, из отобранных на предыдущем этапе, и распределение в их рамках мероприятий по срочности и важности осуществления.

Итоговым результатом вышеотмеченных процедур, на наш взгляд, является формирование единого направления действий, где каждый несет персональную ответственность за совместно выработанные, согласованные стратегические проекты, направленные на общую цель, предполагающую долговременное экологически адаптивное, социально направленное и экономически выгодное взаимодействие человека и лесов.

Учитывая сказанное, процесс каскадирования ССП (согласно подходу Фридага-Шмидта) до уровня отдельных партнеров не предполагается, хотя может иметь место. Причина в том, что задача, реализация которой предусмотрена в рамках декомпозиции (распространение знания об устойчивом развитии, средствах ее достижения, обеспечение приверженности ей всем своим существом), была эффективно решена на этапе предварительного обсуждения области личных целей.

Наряду с этим, поскольку разработка ССП для деятельности отдельных партнеров носит рекомендательный характер (вместо системы показателей могут быть использованы обычные планы работ), то необходимо обеспечить гарантии выполнения ими запланированных программных мероприятий (и увязать с ними их деятельность). Для этого следует последние интегрировать в существующие отраслевые документы, направленные на обеспечение устойчивого развития РЛК, следование букве которых обязательно. Среди них лесной план субъекта РФ, лесохозяйственный регламент, проект освоения лесов.

Между тем, обязательным условием является формирование ССП стратегических проектов. Финансирование этого процесса производится за счет средств регионального бюджета.

Другой подход к построению сбалансированной системы показателей связан с родоначальниками данной концепции ***Р. Капланом и Д. Нортоном***. Отправной точкой, согласно их методологии, являются: миссия, базовые

ценности, видение и стратегия организации (отрасли), которая описывает ее «программу», а сбалансированная система показателей – ее реализацию.

Цели участников лесных отношений определяются в соответствии с общими целями лесного комплекса и подчиняются им. Атмосфера взаимопонимания долгосрочных ориентиров и способов их достижения, стремление к конечным перспективным целям обеспечиваются благодаря инициативе группы разработчиков ССП распространить свои идеи о стратегии в рамках всей социально-эколого-экономической системы. В результате, отдельный человек сможет оценить личностный вклад в реализацию общего дела, а общности людей, коллективные усилия и инициативы направить в единое русло.

Осознание облегчает перевод миссии развития лесной отрасли в конкретные задачи отдельных исполнителей и личные цели граждан.

Наряду с этим, Р. Каплан и Д. Нортон подчеркивают, что «… приведение индивидуальных целей и задач в соответствие с общей концепцией и стратегией … – процесс длительный и сложный» [1. С. 183]. В связи с этим, предлагают использовать для этих нужд несколько взаимосвязанных механизмов: а) информационные и образовательные программы; б) программы постановки целей; в) взаимосвязь системы вознаграждения со стратегией отрасли.

В рамках подхода Каплана-Нортона формат изложения ССП лесного сектора представлен на рис. 2.



Рис. 2. Эскиз сбалансированной системы показателей регионального лесного комплекса в рамках подхода Каплана-Нортона (СЦ – стратегические цели, Пс – показатель, измеряющий стратегическую цель, КФУ – ключевые факторы успеха).

Источник: Составлено автором по: [1, 2, 7].

Процесс образования ССП регионального лесного комплекса в рамках подхода Каплана-Нортона [1, 2, 7] предусматривает выполнение следующих трех этапов:

Первый этап – формулирование или подтверждение миссии РЛК, ее уточнение на предмет всестороннего отражения направлений устойчивого развития отрасли (социального, экологического, экономического).

Второй этап – разработка корпоративной (отраслевой) ССП:

1) Определение ключевых аспектов деятельности. В нашем случае – это «фокус на взаимоотношения», «фокус на виды деятельности», «фокус на внутреннюю деятельность», «фокус на будущее». Первые две перспективы соответствуют разделам, посвященным стратегическим партнерам и процессу обеспечения устойчивого развития комплекса; третья отражает ориентацию РЛК на финансово-экономические вопросы (максимизация добавленной стоимости, налоговых поступлений); четвертая связана с обучением участников лесных отношений и с содействием в долгосрочной перспективе качественному росту лесной отрасли;

2) Детализация миссии через определение стратегических (главных) целей-ориентиров, соответствующих показателей и их прогнозных значений;

3) Выявление ключевых факторов успеха;

4) Разработка системы уточняющих и содействующих реализации ключевых факторов успеха целей и соответствующих им показателей, определение плановых значений (задач) на ближайшую и отдаленную перспективы, выявление и демонстрация причинно-следственных связей;

5) Формулирование действий, мероприятий, отражающих фокус усилий, которые приведут к достижению промежуточных и стратегических ориентиров; образование проектов или программ действий, их ранжирование по степени значимости.

Третий этап – декомпозиция отраслевой ССП на уровень отдельных исполнителей при адаптации ее содержания к особенностям последних. Этот этап содействует пониманию участниками лесных отношений, как их текущие операции влияют на стратегические цели и наоборот. Единое понимание общеотраслевых ориентиров обязательно с точки зрения устойчивого развития лесной отрасли.

Коммуницирование отраслевой ССП на уровень отдельных партнеров является необходимым условием, если руководство лесного комплекса намерено в полном объеме реализовать заложенные в ней преимущества. Для этого оно вправе прибегнуть к использованию широкого арсенала воздействующих, стимулирующих мер. Каскадный формат ССП помогает скоординировать нужным образом деятельность всех заинтересованных сторон, вплоть до отдельных лиц.

Анализируя процедуру построения ССП в рамках подхода Каплана-Нортона, нам видится, что формирование общекорпоративной (отраслевой) системы показателей осуществляется, преимущественно, в одностороннем порядке и является обязанностью ведущих сотрудников государственных органов управления лесным комплексом (применительно к организации – это

группа старших менеджеров). Прочие заинтересованные лица к участию в данном процессе практически не привлекаются. Свои ССП они создают сами и финансируют за счет своих личных бюджетов. Стратегические проекты разрабатываются в расчете на каждую перспективу и в формате сбалансированной системы показателей не оформляются.

Третьим подходом, близким по содержанию к модели Р. Каплана и Д. Нортона, является позиция ***Н. Горана, Ж. Роя и М. Веттера*** [5]. Принципиально их взгляды различаются только при оценке процесса декомпозиции ССП, по всем остальным вопросам совпадают.

По их мнению, разработка планов конкретных действий, формирование стратегических проектов должны осуществляться управленческим персоналом соответствующих подразделений (группой участников лесных отношений, например, ассоциацией лесопромышленников) и проводиться уже после утверждения корпоративной (отраслевой) ССП [5. С. 64 – 65], что обусловлено лучшим пониманием ими специфик своей работы.

В свою очередь, государство должно активно поддерживать создание проектов и содействовать их успеху, поскольку они нацелены на получение не локальных, а общеотраслевых, масштабных эффектов [9. С. 20 – 30].

Четвертый подход к построению ССП связан с именем доктора философии ***Хьюберта Рамперсада*** [6], который разработал и предложил миру новую целостную концепцию управления развитием и переменами, называемую универсальной системой показателей (Total Performance Scorecard – TPS). Ее можно определить как систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, направленный на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации.

На наш взгляд, TPS занимает промежуточное положение между двумя ранее отмеченными подходами – Фридага-Шмидта и Каплана-Нортона.

Во-первых, точкой отсчета считаются цели личности и восприятие человеком своей собственной индивидуальности. «Действительно, если целям личности придается первоочередное значение, сотрудничество людей будет более осознанным, они будут лояльны и преданны организации, что, в свою очередь, усилит их мотивацию и вселит чувство удовольствия и вдохновения от выполняемой работы» [6. С. 15]. Этот этап автор считает жизненно необходимым «… для достижения устойчивого организационного и стратегического развития» [6. С. 31], поскольку способствует максимизации уровня ответственности и преданности персонала.

При этом, заметим, что по этому вопросу Х. Рамперсад продвинулся несколько дальше, чем Х. Фридаг и В. Шмидт. Если последние не настаивают на создании личной ССП, то в концепции Х. Рамперсада она занимает одно из ведущих мест.

Мы в своих работах разделяем понятия личной ССП и ССП работы (деятельности) участников лесных отношений. В личной ССП акцент сделан на «… личной жизни человека, его психологических установках, навыках и поведении в обществе» [6. С. 127]. ССП работы воспринимается как часть

профиля компетенций заинтересованных лиц, где внимание сосредоточено на выполнении ими заданий на конкретном рабочем месте.

Созданию личной ССП предшествует отраслевой аспект, он и определяет связь между групповыми целями участников лесных отношений, их поведением и миссией РЛК. Эта связь устанавливается в процессе согласования личных и отраслевых целевых установок, что позволяет людям уверовать в некоторую общую идею с тем, чтобы эффективно расходовать свою энергию и быть преданным работе [6. С. 96].

Во-вторых, этапы разработки и формат представления отраслевой ССП идентичен варианту Р. Каплана и Д. Нортона.

Согласно подходу Х. Рамперсада, формулирование ССП работы участников лесных отношений является такой же обязательной процедурой, как создание личной и отраслевой систем показателей. При этом, соблюдается следующая иерархия: на первом стратегическом уровне разрабатываются личные ССП для руководства РЛК и ССП лесного комплекса в целом; на тактическом – личные ССП для прочих участников лесных отношений и ССП их работы.

На наш взгляд, такая процедура является достаточно сложной и не гибкой. Более того, от каждого партнера требуется постоянный самоанализ своей жизни, психологических установок, их фиксация и прочее.

Проведенный нами анализ четырех моделей или подходов к построению сбалансированной системы показателей регионального лесного комплекса и процедур ее декомпозиции, направленной на повышение эффективности реализации стратегии, выявил ряд существенных различий между ними (табл. 1).

Рассмотренные подходы представляют собой многослойные системы управления эффективностью, позволяющие отслеживать, анализировать и регулировать критически важные стороны развития РЛК и добиваться максимального результата по этим направлениям. Они являют собой инструмент общения и взаимодействия заинтересованных лиц для дискуссий о том, как оправдать или превзойти ожидания в отношении эффективности работы и устранить возникшие противоречия.

Модели в условиях тонкой и правильной настройки стратегии, показателей, целевых значений и инициатив позволяют руководству РЛК настойчиво «вести» отрасль по пути заданного вектора развития.

Таблица 1

Сравнительная характеристика моделей формирования ССП лесного комплекса региона

Критерий	Модели построения сбалансированной системы показателей			
	Децентрализованная (Фридаг-Шмидт)	**Централизованная (Каплан-Нортон)**	**Полицентрическая (Горан, Рой и Веттер)**	**Ассоциативная (Рамперсад)**
Сущность модели	Содержание модели определяется построением ССП РЛК по принципу снизу вверх – от учета целей участников лесных отношений до согласованного формирования ими отраслевой системы показателей	Содержание модели определяется построением ССП РЛК по принципу единоначалия, что означает концентрацию цикла ее формирования всецело на уровне руководства отрасли	Содержание модели определяется построением ССП РЛК по принципу средоточения, многополярности создания проектов в рамках отдельных исполнителей при первичной разработке отраслевой ССП руководством комплекса	Содержание модели определяется построением ССП РЛК по принципу соотнесения личных устремлений и задач с общеотраслевыми потребностями и установками
Отправная точка модели	Цели участников лесных отношений	Миссия, базовые ценности, видение и стратегия отрасли	Миссия, базовые ценности, видение и стратегия отрасли	Цели участников лесных отношений
Обеспечение стратегического соответствия	Проблема решается на первых этапах построения ССП через согласование локальных систем предпочтений участников лесных отношений и их целей, а также на этапе закрепления за ними задач. Личные ССП отсутствуют. *Результат:* Осуществление бюджетных инвестиций на согласование целей заинтересованных сторон. Экономия государственных средств по созданию ССП работы для каждого партнера. Облегчение и удешевление реализации последующих этапов формирования корпоративной (отраслевой) ССП	Проблема решается в процессе вертикального каскадирования отраслевой ССП сверху вниз. Отмечается необходимость в разработке ССП работы стратегических партнеров. *Результат:* Расходы государства на внешнюю и «внутреннюю маркетинговую компанию» [1. С. 185] с тем, чтобы достучаться до индивидуального и коллективного сознания и повлиять на поведение их носителей. Затяжной характер проведения согласовательных процедур, увеличение общего времени создания ССП (отраслевая ССП + ССП работы участников лесных отношений), рост непредвиденных расходов		Идентично подходу Фридага-Шмидта. Проблема решается дважды: через формирование личных ССП участников лесных отношений и ССП их работы
Условия формирования проектов	Проекты не привязаны к какой-либо одной из перспектив. Они носят характер общего действия: в одном проекте могут быть синтезированы требования сразу нескольких аспектов деятельности и факторов успеха. Проекты органично вытекают из потребностей развития региона и разрабатываются совместно всеми субъектами лесных отношений при наличии государственной поддержки и выполнении прочими партнерами, в основном частным бизнесом. *Результат:*	Проекты строго привязаны к иерархической структуре перспектив [4. С. 24] и нацелены на реализацию соответствующих стратегических целей, задач; разрабатываются руководством лесного комплекса с учетом замечаний стратегических партнеров; реализуются прочими участниками лесных отношений при наличии определенной	Проекты разрабатываются и выполняются отдельными участниками лесных отношений при определенной поддержке государства. *Результат:* Разный уровень обеспеченности проектов требуемыми ресурсами. Возможная противоречивость проектов, однобокость решений	Идентично подходу Каплана-Нортона

		государственной поддержки		

продолжение табл. 1

	Цели проектов соответствуют «матрице действий». Наличие системного эффекта, обусловленного интеграцией, слиянием ресурсной базы мероприятий из различных перспектив в единую систему. Это важно с целью сохранения баланса социально-эколого-экономических интересов и исключения возможности ущемления прав одних из них на необходимый уровень материального, финансового и прочего обеспечения. Интеграция предприятий, увязка проектов по целям, во времени и пространстве, комплексность решений, политическое содействие, гибкость [9. С. 20 – 30]. Получение первых результатов по всем стратегическим целям (принцип параллельности), несмотря на наличие приоритетности в реализации программ действий	*Результат:* Разный уровень обеспеченности проектов требуемыми ресурсами. Комплексность решений, политическое содействие. Последовательный подход к реализации стратегических целей. Скорые результаты отмечаются по тем из них, что связаны с осуществлением проектов первой очереди	Финансовая ограниченность проектов, большой жизненный цикл, политическое содействие [9. С. 20-30].Несбалансированный, некомплексный подход к реализации стратегических целей, присутствует вероятность их достижения в неполном объеме. Первые результаты отмечаются по тем целевым установкам, что связаны с осуществлением проектов, реализуемых финансово устойчивым бизнесом.	
Форма реализации проекта	Совместная организация выполнения проектов	Совместная организация выполнения проектов	Индивидуальная организация выполнения проектов	Совместная организация выполнения проектов
Распределение ответственности за результаты реализации ССП РЛК	Ответственность равным образом распределяется между всеми участниками лесных отношений, поскольку каждый этап создания ССП предполагает не только их активное участие, но и достижение согласия по каждому обсуждаемому вопросу. *Результат:* Сведение к минимуму давления заинтересованных сторон на куратора разработки ССП лесного комплекса, т. е. государственные структуры управления отраслью	Основным ответчиком за результаты ССП лесного комплекса является его руководство, поскольку выступает в качестве основного разработчика. Участие других лиц опосредованно. Преимущественно их роль сводится к ознакомлению с уже созданной ССП и высказыванию соответствующих предложений по ее улучшению. Между тем, мнения учитываются ровно настолько, насколько власти посчитают это нужным. *Результат:* Усиление давления на власть по мере недостижения запланированных результатов стратегии развития отрасли	Идентично подходу Каплана-Нортона	Ответственность равным образом распределяется между всеми участниками лесных отношений только по совместно выработанным вопросам. *Результат:* Давления на власть по мере недостижения запланированных результатов устойчивого развития отрасли по вопросам, единолично принимаемым руководством РЛК

Сравнительная характеристика моделей создания ССП лесного комплекса региона показывает, что в представленной их совокупности стратегической направленностью и потенциальной жизнеспособностью обладают только подходы Фридага-Шмидта и Каплана-Нортона.

Литература и источники:

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. М. Павловой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.

2. Измерение результативности компании / пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с.

3. Разработка сбалансировано системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир. / под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2007. – 128 с.

4. Фридаг Хервиг Р. Сбалансированная система показателей / Хервиг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт ; пер. с нем. М.В. Лапшинова. – М. : Изд-во «Омега-Л», 2006. – 144 с.

5. Рой Жан. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Рой Жан, Ветер Магнус, Ольве Нильс-Горан ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.

6. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт Рамперсад ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

7. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partner ; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.

8. Антонова, Н. Е. Управление лесным комплексом многолесного региона / Н. Е. Антонова, А. С. Шейнгауз. – Владивосток : Дальнаука, 2002. – 192 с.

9. Резанов, В. К. Мегапроект – система инвестиционных проектов, как интегратор лесной экономики Хабаровского края / В. К. Резанов, В. М. Шихалев // Власть и управление на Дальнем Востоке. – 2010. – № 1. – С. 20 – 30.